

# スーパーマーケット店長のキャリア

Careers of Store Managers in a Supermarket Company

乗 杉 澄 夫  
Norisugi, Sumio

## ABSTRACT

This paper examines the careers of store managers in a supermarket company. This subject constitutes part of a wider research project describing the work of white collar workers under the key concept of management. We aim to answer the following questions: 1) How are stores and store managers supervised by senior management? 2) How do store managers manage their stores? 3) What skills are required of store managers and how are these skills developed over the course of their careers? This paper concerns particularly the third point.

## はじめに

本稿はスーパーマーケット店長のキャリアを分析する。

これは、スーパーマーケットの店長を主な対象に、ホワイトカラーの仕事を管理を軸に描き出すという筆者の構想<sup>(1)</sup>の一部をなしている。その構想は次の3点からなる。1) 店長は上部管理者によってどのように管理されているのか、2) 店長は店舗をどう管理しているのか、3) 店長に求められる能力は何であり、店長のキャリアはこれにどう関わるのか、である。本稿は、これらのうちの特に第3点と関係している。

本稿の課題は次の通りである。すなわち、A社正社員の経験部門は基本的に1つの商品部門に限定されるが<sup>(2)</sup>、近年の店舗管理の変容によって、店長には以

(1) この構想については、乗杉・岡橋他 [2008] を参照。

(2) 乗杉 [2012] 32 頁。

前より幅広い管理能力が求められるようになった。こうした変化に対して、店長の能力形成のプロセス・キャリアがどう応えてきたのかを明らかにすることが本稿の課題である。

近年の店舗管理の変容とは次のようなものである。かつては、ある程度の大きさの店舗であれば、各部門にチーフが配属され、店長は各部門の管理をチーフに任せることができた。そうであれば、店長の経験部門が1つの商品部門に限定されていたとしても、特段の支障は生じなかったであろう。しかし、その後、フルタイム人員が削減される。鮮魚部門を除き、小型店の生鮮部門ではチーフに代わってトレーナーの配属が一般的となり、非生鮮部門ではトレーナーも配属されなくなる<sup>(3)</sup>。こうした動きに対して、パートの基幹化と店舗を超えた部門管理は進展しているが、限界はある。かつてチーフに委ねてきた部門管理のうち、不足する部分は店長が行うことになり、店長には以前より幅広い管理能力が求められることになる<sup>(4)</sup>。

本稿が明らかにするのは次の事である。まず、正社員全体で見られたのと同様、勤続年数が長く、年齢の高い店長が多くなった。その結果、複数の商品部門を経験した店長が幾らか多くなり、特に店長になるまでに経験した職位が豊富化した。これによって、店舗全体、さらには企業全体を見渡すことのできる機会が広がった。店舗管理の変容と並行して、こうした店長のキャリアの豊富化が進行していた。

本稿にとって特に重要な資料は次の2つである。第1はA社社員へのインタビュー結果である。インタビューは2005年6月から2008年12月までの間に計15回、31時間に及んだ。対象となったのは、人事・総務・営業部門の本社スタッフと店長であり、これらの人々に対するインタビューによって、A社の組織、人事処遇制度、店舗運営の仕組み、正社員のキャリア等について知

---

(3) 乗杉 [2009]。

(4) 乗杉・岡橋 [2010] 209頁以下。

(5) 乗杉 [2012] 26頁以下。

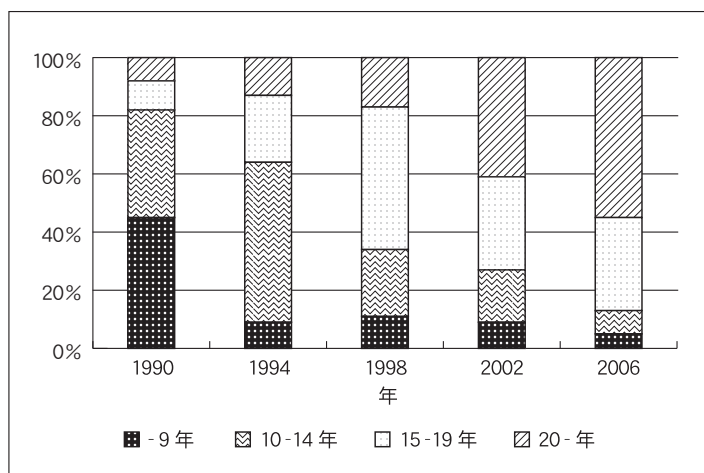
ることができた。第2はA社の人事データである。これは、1989年1月から2006年4月までの期間に在籍した正社員と契約社員の性別、生年月日、学歴、入社年月日等の基本事項と、異動事項—任命年月日、配属される店舗、職位、担当部門—で構成されている。

本稿は必要に応じて1990年代の前半にまで遡ることがあるが、現状として描くのは2005年から2007年にかけてである。

## 1 店長の勤続・年齢構成の変化

A社店長のキャリアの変化は、店長の勤続・年齢構成の変化を基礎としている。かつては、店長のかなりの部分は勤続年数が短く、年齢も若かったが、時期が下るにつれて、店長の勤続年数は長くなり、年齢も高くなった。図表1は、店長の<sup>(6)</sup>勤続年数別の割合を示したものである。1990年には勤続15年未満層が店長の8割を占めていたが、1998年には4割以下に低下し、2006年には1割強となった。逆に勤続15年以上層は、1990年には2割にすぎなかったが、

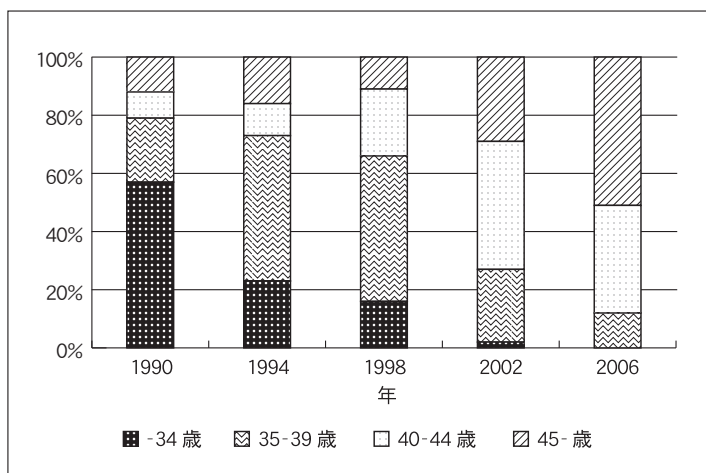
図表1 店長の勤続年数別割合（％）



人事データより作成。

(6) 各年の1月10日現在の店長である。以下同じ。

図表2 店長の年齢別割合 (%)



人事データより作成。

2006年には9割近くを占めるようになった。年齢も同様である。図表2に示すように、1990年には40歳未満層が店長の8割を占めていたが、2006年には1割ほどに減少した。逆に40歳以上層は、1990年には2割にすぎなかったが、2006年には9割近くを占めるようになった。

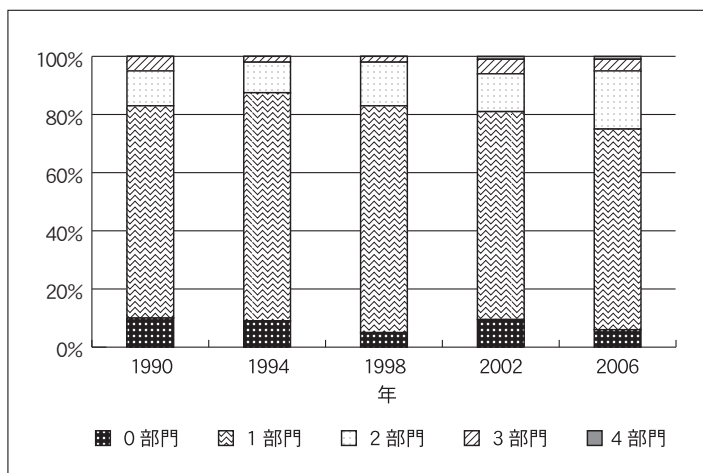
## 2 店長の経験部門

A社の店長が経験する商品部門は、やはり基本的に単一である。図表3は、経験した商品部門数ごとに店長を分類し、その割合を示したものである。管理部門等<sup>(7)</sup>だけで商品部門の経験がない者（図表3の「0部門」）を別にすると、ほとんどの店長は1つの商品部門しか経験していない。ただし、時期が下るにつれて、複数の商品部門を経験した店長は4分の1ほどに増加する。これはそれほど大きな変化ではないが、経験部門の内訳を見ると、店長に至るキャリアとして有意義と思われるものが多い。

まず単一部門経験者の商品部門の内訳については、正社員で見られたのと同

(7) 店舗の商品管理部門、本社の営業部門および管理部門である。

図表 3 店長の経験部門数別割合 (%)



人事データより作成。

様のことが見られる。図表 4 に示すように、1990 年の店長を除いて生鮮部門が半分以上を占めており、その割合は次第に高まっている。生鮮部門の内訳では、図表 5 に示すように、青果と畜産の割合が低下する一方で、鮮魚と惣菜の割合が高まっている。

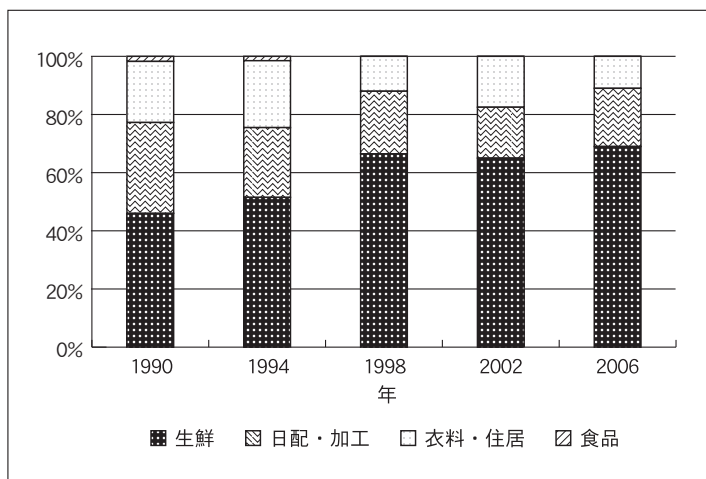
複数部門経験者では、図表 6 に示すように、日配、加工食品、食品の割合が高く、これらで 5 割を超える<sup>(8)</sup>。複数部門経験のうち、店長の店舗管理にとって特に有意義と思われるのは食品の経験である。食品は通常の意味の商品部門ではなく、青果から加工食品に至る食品部門全体を指しており、職位もチーフの上に位置するマネージャー(以下、Mr と略)が多い<sup>(9)</sup>。また、店長へのインタビュー結果から推測できることとして、性格の異なった商品部門、例えば生鮮部門と非生鮮部門—加工食品や住居等—の組み合わせも有意義であろう<sup>(10)</sup>。

(8) 単純集計であり、2 部門経験者は 2 度、3 部門経験者は 3 度数えられている。

(9) 6 割が Mr であり、残りは次店長(次長、副店長)、スーパーバイザー、チーフである。

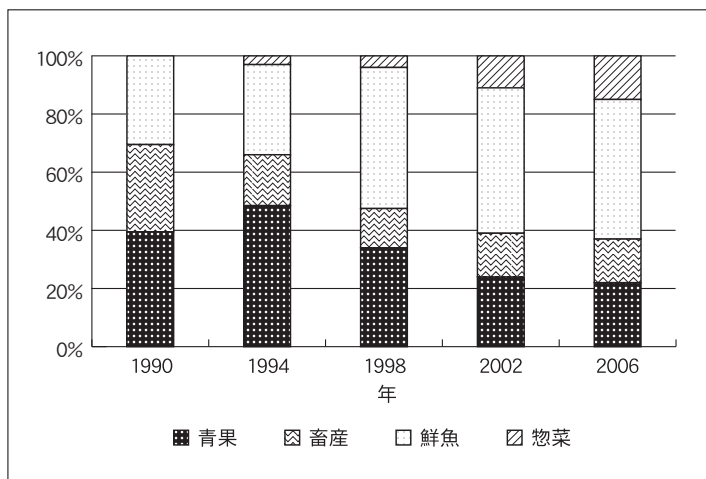
(10) 鮮魚出身の店長は、他の生鮮部門よりも加工食品や住居の管理に難しさがあると語り、加工食品出身の店長は、住居と生鮮部門に問題があると述べた。乗杉・岡橋 [2010] 212 頁。

図表4 単一部門経験者の部門内訳割合 (%)



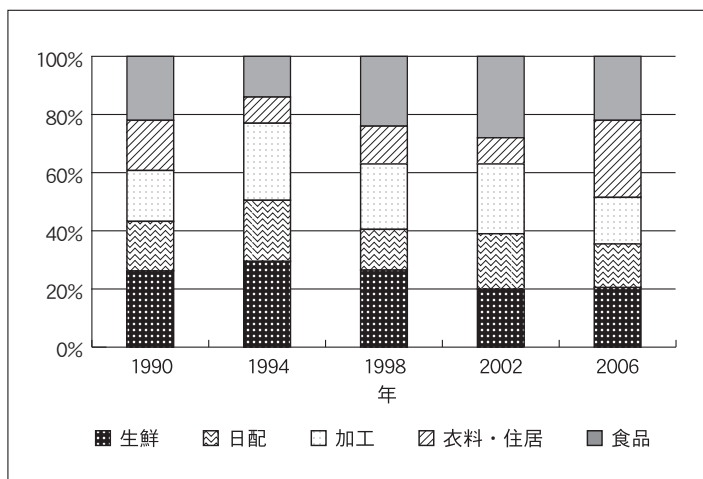
人事データより作成。

図表5 単一部門経験者の生鮮部門内訳 (%)



人事データより作成。

図表 6 複数部門経験者の部門内訳（％）



人事データより作成。

複数部門経験者を以上の観点から整理すると次のようになる。2部門経験者の場合、その5割は食品を経験している<sup>(11)</sup>。2部門経験者の残り5割は、食品を含まない組み合わせであるが、そのうちの6割は生鮮部門と非生鮮部門の組み合わせである<sup>(12)</sup>。したがって、2部門経験者では食品経験者と生鮮・非生鮮の組み合わせが全体の8割を占めることになる。3部門以上経験者の場合は、全員が食品経験者か生鮮・非生鮮の組み合わせである。有意義と思われる組み合わせが多い。

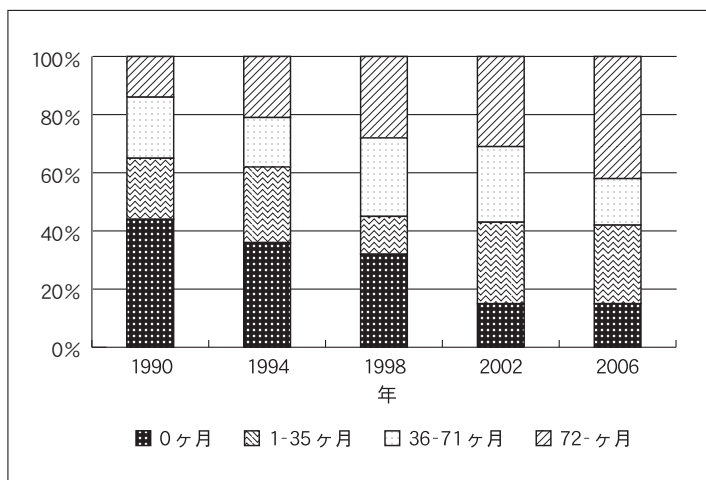
複数部門経験者の増加は店長の勤続・年齢構成の変化と密接に結びついている。分析対象を中堅以下・勤続15年未満あるいは年齢40歳未満に限定すると、複数部門経験者の割合に増加は見られなくなる。

(11) この場合のもう一つの経験部門は、4分の3が日配・加工食品、4分の1が生鮮部門である。

日配・加工食品経験者にとって、食品の経験は生鮮部門を知る機会となり、生鮮部門経験者にとって、食品の経験は日配・加工食品を知る機会となったはずである。なお、食品と衣料・住居の組み合わせはない。

(12) 非生鮮部門の大部分は日配・加工食品である。

図表7 店長の店長経験月数別割合(%)



人事データより作成。

### 3 店長の経験職位

店長に至るキャリアでより重要と思われるのは経験職位である。A社店長の経験職位はさまざまな意味で豊富化している。

#### (1) 店長としての経験

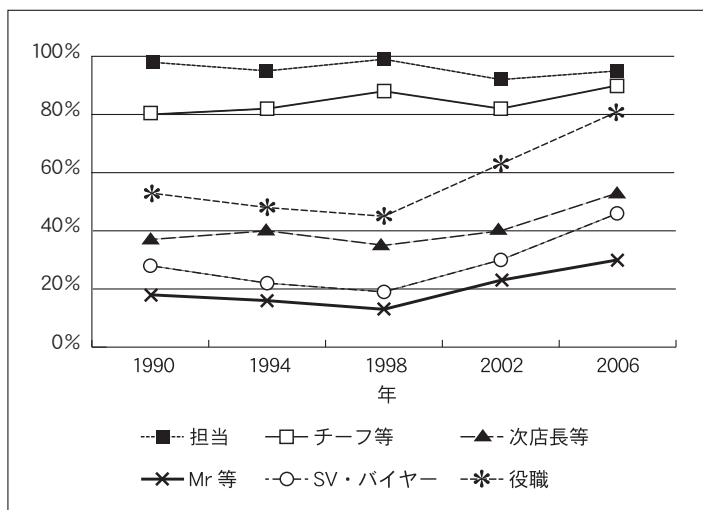
まず、店長としての経験が長くなった。図表7は、現職以前の店長としての経験月数を示したものである。1990年代前半は、店長としての経験月数がゼロ、すなわち店長に初めて就く者が4割前後いたが、2002年にはその割合は2割以下に低下する。逆に店長経験が36ヶ月（3年）以上の者は1990年代前半に4割弱だったが、2002年には6割近くへと増加する。2006年になると、店長経験が72ヶ月（6年）以上の者だけで4割を占めるようになる。

#### (2) 店長以外の職位

勤続年数が長く、年齢の高い店長が多くなるにつれて、店長以外の経験職位



図表 8 店長の他職位経験者の割合（％）



人事データより作成。

も豊富化する。図表 8 は、店長が現職以前に店長以外の職位をどれだけ経験したかを示している。ほとんどの店長は、担当、チーフ等—チーフ代行とトレーナーを含む—を経験しており、その割合はあまり変わらない。変化はそれ以外の職位で見られる。2002 年以後、次店長等、Mr 等、スーパーバイザー（以下、SV と略）<sup>(13)</sup>・バイヤーの経験者が増えている。これらの役職のいずれかを経験した店長の割合（図表 8 の「役職」）は、1990 年代は 5 割前後であったが、2006 年には 8 割にまで上昇する。

これらの職位には配属場所や担当部門で以下のような特徴がある。なお、以下の分析では次の 2 点に注意が必要である。第 1 に、配属場所や担当部門の多寡を述べるさいの単位は、人ではなく、職位経験である。ある店長が同じ職位

(13) これらの職位のうち、Mr 等、SV・バイヤーについては、経験者が増えているだけでなく、経験者の平均経験期間も長くなる傾向にある。1990 年から 2006 年の間に、Mr 等は 21 ヶ月から 47 ヶ月へ、SV・バイヤーは 48 ヶ月から 77 ヶ月へと長くなっている。それに対して、次店長等に関しては 1994 年から 2002 年までの中盤の期間が長い。

を複数回経験していれば、その職位経験は複数回数えられることになる。さらに言えば、同一人物が複数の時期に店長になることがあるため、その店長が経験した一つの職位経験が複数回数えられることもある。第2に、以下の分析対象は各時期の店長の職位履歴に含まれるものに限定されている。したがって、分析結果は必ずしも各職位の一般的な傾向を示すものではない。とはいえ、筆者が各職位の一般的な傾向を調べたところ、結果はほとんど同じだった。<sup>(14)</sup>

次店長等一次長、サブ・マネージャー（以下、SMr と略）、副店長―は、ごく例外的な場合を除き、ほとんど全てが店舗配属である。担当部門は職位によって違いが見られる。次店長等の多くを占めるのは次長―現在では廃止されている<sup>(15)</sup>であるが、担当部門は青果から住居までの商品部門であることが多い。<sup>(16)</sup>これは、次長が担当部門のチーフの役割を果たしつつ、<sup>(17)</sup>店長不在時に店長の職務を代行したためである。残りは SMr―現在では廃止されている<sup>(18)</sup>と副店長であるが、これらは逆にほとんどが管理部門である。SMr の場合は小型店で複数の商品部門を担当するためであり、副店長は店長養成の職位であるためである。

(14) 一般的な傾向を調べるさいには、分析対象を、当該職位の在任期間の末日が1989年1月10日以降のデータに限定した。それ以前に関しては、退職者のデータが含まれていないため、配属店舗の人員配置状況が分からない。

(15) 乗杉 [2009] 55 頁を参照。

(16) 3分の2がそれらの商品部門であり、残りのほとんどは管理部門である。それ以外に食品が少数いる。

(17) このことは、特に青果から加工食品までの食品部門で確認することができる。これらの部門に次長がいる店舗は、フルタイム人員が十数人までの小型店が多く、当該担当部門にチーフはいない。それに対して、次長の担当部門が食品、衣料、住居、管理の場合、配属される店舗は、フルタイム人員が50人を超える大型店が多く、担当部門には別にチーフ等の管理者が置かれていることがある。特に食品の次長の場合には、青果から加工食品までの全商品部門にチーフが配置されている。これらの次長は、Mr と同様な役割を担っていたと考えられる。なお、配属店舗の人員配置状況を分析するさいには、注14で指摘したのと同じ理由で、対象を、当該次長職の末日が1989年1月10日以降のケースに限定している。

(18) SMr については、乗杉 [2009] 58 頁を参照。

Mr 等は、6 割が店舗、3 割が本社、1 割弱が工場等に配属される。Mr 等の職位は、7 割が Mr、残りの 3 割弱が課長・係長—現在では廃止されている—である。前者のほとんどは店舗又は工場等への配属、後者のほとんどは本社配属である。

店舗配属の Mr 等—大部分が Mr である—の場合、担当部門のほとんどは食品、衣料、住居であり、そのほか若干が管理である。青果から加工食品までの食品部門を担当する者はいない。Mr が配属される店舗はフルタイム人員が 50 人以上の大型店が多く、担当部門には別にチーフが配属されていることが多い。これが最もよく当てはまるのは食品の Mr である。ほとんどの Mr の下に、青果から加工食品に至る 6 つの商品部門のチーフが配置されている。これに比べると、衣料、住居の Mr の場合には、店舗の規模が幾らか小さくなり、配下のチーフも 2、3 人というのが多くなる。チーフを持たない Mr もかなりいる。<sup>(19)</sup>

本社配属の Mr 等—大部分は課長・係長—の場合、担当部門は管理（総務、人事、財務）と営業がほぼ同数である。工場等に配属の場合、担当部門のほとんどは管理である。

SV・パイヤーは、例外的な場合を除き、ほとんどが本社配属である。担当部門は生鮮と衣料・住居がほぼ同数であり、日配・加工食品がそれに次ぐ。これまで見てきたのと同様、しだいに生鮮部門の割合が高まっている。

## 4 経験職位の豊富化

### (1) 豊富化の意義

前節で見た経験職位の豊富化は、何らかの意味で、店長が出身以外の商品部門を管理する助けになる。

まず、店長としての経験について、店長の一人は、顧客からの問い合わせに答える必要から、店長としての経験が長くなるにつれて、出身以外の商品部門

---

(19) 次長の場合と同様、配属店舗の人員配置状況を分析するさい、対象は、当該 Mr 職の末日が 1989 年 1 月 10 日以降のケースに限定している。

に関しても次第に身についてくるものだ、と述べている。<sup>(20)</sup>

同様のことは、店舗で管理的な役割を担う次店長や Mr についても言えそうである。店長経験のある本社スタッフは、店長になる前の次長が店長研修だったと述べた。また、店長の一人は、大型店の食品 Mr を1年した後、店長となったが、この時の経験が店長へステップアップするための準備になったと語っている。

SV、バイヤーも、本社勤務であるという点で役に立つという。店長の一人は、店長に短期間就いた後、本社で SV、バイヤーを経験し、再び店長になったが、SV、バイヤーの経験を次のように述べている。同様のことは本社配属の Mr 等についても言えそうである。

最初の店長の時は多くの事が分からないまま日々の業務を行った。その後の SV、バイヤーとしての5年間の本社経験は大変役に立った。本社での仕事の流れが分かるようになり、特に本社スタッフと面識ができたので、店長として困った時—クレーム処理や商品について質問がある時—、スムーズに問い合わせ等ができるようになった。

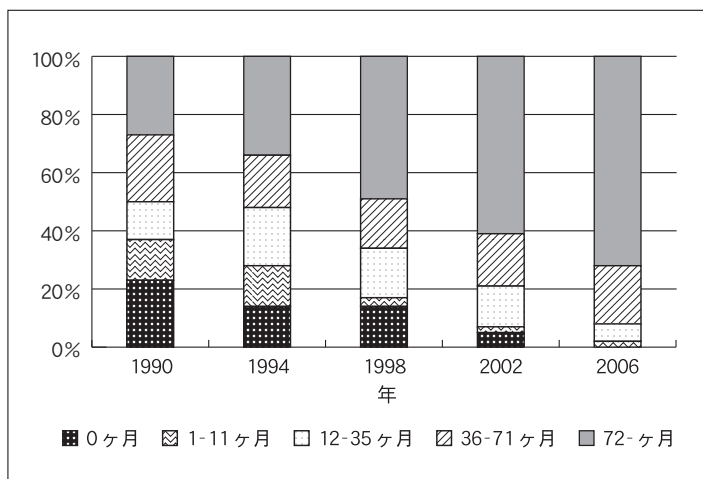
## (2) 豊富化の全体像

経験職位の豊富化は、全体として見れば、どの程度になるのだろうか。経験月数を調べると、以下のようになる。

役職経験を広くとり、現職以前の店長、次店長等、Mr 等、SV・バイヤーとしての全ての経験月数をもとめ、それをもとに店長の割合を示したのが図表9である。役職経験者の割合がしだいに高まり、役職経験のない者はほとんどいなくなる。1990年に、役職経験が36ヶ月（3年）以上の店長は5割いたが、役職経験のない者もほぼ4人に1人存在した。前者の割合は1998年に6割を超え、2006年には9割に達する。後者の割合は1998年に15%に低下し、2006

(20) 乗杉・岡橋 [2010] 212 頁。

図表 9 店長の役職経験月数別割合（％）



人事データより作成。

年にはわずか1%となった。

役職経験を、店舗管理に直接関わる役職一店長、次店長等、店舗・工場等のMr等—に限定しても、経験月数が若干短くなる程度で、結果は同様である。1990年に役職経験が36ヶ月(3年)以上の者は4割、役職経験のない者は3割だったが、2006年に、前者は7割に増加する一方、後者は4%へと減少する。

経験職位の豊富化は一当然かもしれないが一店長の勤続・年齢構成の変化と密接に結びついている。図表9の分析対象を中堅以下—勤続15年未満あるいは年齢40歳未満—の店長に限定すると、特に役職経験が72ヶ月(6年)以上の区分に増加が見られなくなる。

## おわりに

A社では、時期が下るにつれて、勤続年数が長く、年齢の高い店長が多くなった。これは、店長への昇進時期が遅くなり、ベテラン店長がそのまま店長職にとどまるようになった結果であり、人事管理の面では問題があるかもしれない。しかし、これは店舗管理の面では幸いであった。店長のキャリアが経験部門に

においても、経験職位においても豊富化したからである。1990年代の前半と同様、店長のかなりの部分が経験の浅い新任店長のままだったなら、彼らは店舗管理の変容に対して相当な困難に直面した可能性がある。実際には店長の職責の増大と並行して、店長のキャリアが豊富化していた。これが店舗管理の変容を支えていたのである。

### 【参考文献】

- 岡橋充明・乗杉澄夫「スーパーマーケットにおける店舗と店長の管理」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 353号, 2010年。
- 乗杉澄夫・岡橋充明他「ホワイトカラーの仕事と能力形成の研究」, 『2008 オンリー・ワン創成プロジェクト報告書』, 和歌山大学, 2008年。
- 乗杉澄夫・岡橋充明「スーパーマーケット店長の店舗管理」, 和歌山大学経済学会『研究年報』, 14号, 2010年。
- 乗杉澄夫「スーパーマーケットにおける店舗管理の変容—フルタイム人員の削減を中心に—」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 352号, 2009年。
- 乗杉澄夫「スーパーマーケットの人事異動—店長を中心に—」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 357号, 2010年。
- 乗杉澄夫「スーパーマーケット正社員のキャリア分析」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 365号, 2012年。